

*Jasno je da naša očekivanja utječu na ishod naših djelovanja. No moguće je da je taj utjecaj veći no što smo dosad pretpostavljali*

# Počiva li ekonomski sustav i cijelo društvo na samoispunjavajućim proročanstvima?

Pišu: Amina Ahec-Šonje i Kristijan Krkač\*

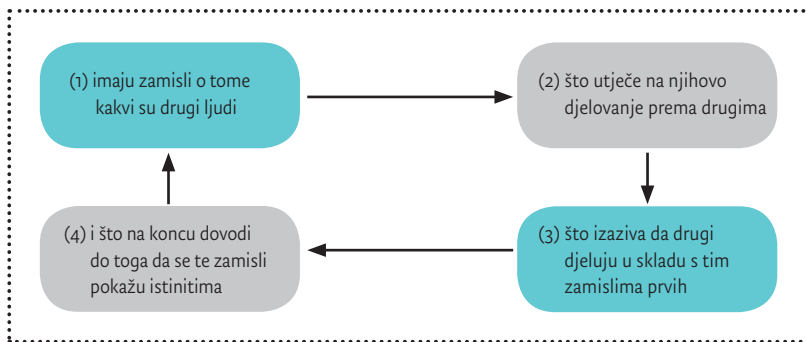
## 1. Društvenost i samoispunjavajuće proročanstvo

Ljudi su po naravi društvena bića, kako nas lijepo izvješćuje Aristotel, a to znači da postoje tako što, ostvarujući međusobne odnose, oblikuju zajednicu ili društvo.<sup>1</sup> Pri tom postojanju u takvoj zajednici zamisli članova društva o tom društvu u kojem žive utječu na to samo društvo pri samom nastanku društva, pri održavanju društva i pri

promjenama ili rasformiranju društva. Ovdje ćemo prikazati jedan slučaj pomoću kojeg ćemo ilustrirati pretpostavku da ljudsko društvo kao takvo u stvari počiva na onome što se u socijalnoj psihologiji (kako nas izvješćuju socijalni psiholozi u standardnim udžbenicima iz istoimenog područja) naziva samoispunjavajućim proročanstvom. Samoispunjavajuće proročanstvo svaki je onaj slučaj kada ljudi:

\* Amina Ahec-Šonje zaposlena je na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa kao viši predavač. Područje interesa su Područje znanstvenog rada i istraživačkog interesa: teorije i modeli poslovnih ciklusa, modeli i metode ekonomske prognostike, teorije i modeli valutnih kriza itd.

Kristijan Krkač predaje na Zagrebačkoj školi ekonomije i managementa i kao vanjski suradnik na Filozofskom fakultetu Družbe Isusove. Suurednik je brojnih knjiga i tekstova iz područja epistemologije, etike i poslovne etike.



(ili točnije da se *ostvare* kao istinite).<sup>2</sup> Poznati primjeri samoispunjavajućeg proročanstva jesu sljedeći, iako nije sasvim očito da se radi baš o tome. Burzovni mešetari žele kupiti dionice i objave da bi u nekoliko narednih dana mogao nastupiti pad vrijednosti dionica kao početak krize znajući da će ljudi u toj situaciji prodavati dionice (1, 2). Drugi ljudi temeljem te informacije počnu prodavati dionice (3) što dovede do krize (4). No, imamo i suprotan slučaj, tako reći samo-ne-ispunjavajućeg proročanstva. Primjerice, džepari se spremaju „operirati” na nekom velikom političkom skupu. No, policija dobije dojavu da se na tom skupu džepari spremaju „operirati” (1, 2) i stoga objave vijest da će na skupu biti prisutne snažne policijske snage (3), a to dovede do toga da džepari odustanu od svoje „opera-

*Neke društvene skupine očito djeluju temeljem samoispunjavajućeg proročanstva, primjerice, financijske institucije i tržišta. No, što ako je to solidan model tumačenja cijelog društva*

cije” (4).<sup>3</sup> Ako se ovaj opis pokaže prihvatljivim, čini se da ga se može ubrojiti među kandidate za „pregledne prikaze” društva među kojima se ističu *hipoteza društvenog ugovora* utemeljena na, primjerice, Rousseauovom, Kantovom ili suvremenom Rawlsovom modelu (danas vrlo popularna) i *teorija prirodnog zakona* (danas manje popularna). O tome pruža li opis temeljen na samoispunjavajućem proročanstvu *bolje razumijevanje* društva nego navedeni konkurentni *pregledni prikazi* bit će riječi

u zaključnoj napomeni. Uz ovu mogućnost smještanja ovog opisa između suprotstavljenih opisa iz društvenog ugovora i iz prirodnog zakona čini se postoji jedna važnija mogućnost smještanja. Radi se o tome da se opis društva kao oblikovanog temeljem samoispunjavajućeg proročanstva shvati kao opis procesa stvaranja društva temeljem implicitnih pravilnosti kao ključnog dijela tog istog procesa. Radi se, naime, o tome da koraci od (1) do (4) ustvari imaju svojstva formalno shvaćenih pravilnosti (takoreći poput nekih zakonolikih pojava u društvenoj sferi), a o tome će riječi biti kasnije. Što se tiče sveze između društvenosti ljudi i samoispunjavajućeg proročanstva, čini se interesantnim pozvati se na američkog psihologa, filozofa i jednog od očeva američkog pragmatizma Williama Jamesa koji je, čini se, govorio baš o toj mogućnosti u svom ogledu „Volja za vjerovanjem” („The Will to Believe”) iz 1898. godine.<sup>4</sup>

(5) **Primjer 1:** (W. James „Volja za vjerovanjem”) „Društveni organizam koje god vrste bio, velik ili malen, jest ono što jest jer svaki član izvršava svoje dužnosti s povjerenjem u to da i drugi članovi istovremeno izvršavaju svoje. Kada god je željeni rezultat ostvaren suradnjom mnogih neovisnih osoba, samo ostvarivanje rezultata kao činjenice čista je posljedica prethodne vjere jednih u druge u tom organizmu. Vlada, vojska, poslovni sustav, brod, škola ili sportska momčad svi redom postoje pod tim preduvjetom bez kojega ne samo da se ništa ne postiže nego se ništa ne pokušava. Vlak putnika (koji su individualno dostatno hrabri) bit će opljačkan od strane par pljačkaša naprosto zbog toga što ovi posljednji mogu računati jednan na drugoga, dok se svaki putnik vlaka boji da će, ukoliko pruži otpor, biti ubijen prije nego što mu bilo tko od ostalih putnika priskoči u pomoć. Ako vjerujemo da će se svi putnici pobuniti zajedno s nama, svatko će se osobno pobuniti i tada pljačkaši ne bi niti pokušali izvesti pljačku. Tako postoje slučajevi u kojima se činjenica ne ostvaruje osim ako ne postoji prethodna vjera u njezino ostvarivanje i gdje vjera u činjenicu može pomoći tome da se činjenica ostvari.”

Čini se da je ovo u stvari primjer samo-

ispunjavajućeg proročanstva. Naime, svi elementi samoispunjavajućeg proročanstva od (1) do (4) nazočni su u navedenom citatu. Uz to, očito James to ne povezuje s individualnom (psihologijskom), nego sa skupnom (sociologijskom) perspektivom, a svakako bi se cijeli opis mogao razviti i pod društvenim (antropologijskim) vidikom, što ćemo ovdje i pokušati i tako postaviti jedan jasan opis društva. Prije nego što nastavimo valja pojasniti dva elementa. Naime, u slučajevima samoispunjavajućeg proročanstva radi se o (drugim) ljudima, tj. o njihovim vjerovanjima o sebi samima i o djelovanju temeljem tih vjerovanja. Na prvi se pogled čini kao da ljudi imaju lažna vjerovanja o sebi jer djeluju u skladu s time što drugi vjeruju o njima i time potvrđuju vjerovanja prvih pa makar ova bila i neistinita. No, ovo nije presudno jer nije važno što je istinito o nekome, nego što ta osoba drži o sebi i o drugima i kako djeluje u skladu s tim vjerovanjima što god bilo istinito. No, s druge strane, čini se da se ne radi čak ni o vjerovanju, nego o djelovanju, jer djelovanje jednih prema drugima utječe na to da drugi djeluju tako kako se od njih očekuje pa čak i ako tako ne bi djelovali temeljem svojih vlastitih vjerovanja o sebi samima (dakako, djelujemo temeljem slike o sebi koja je pak dobivena temeljem interakcije s drugima, a u toj smo interakciji percipirani kao oni koji imamo sliku o sebi... što pomalo nalikuje na „začarani krug“). Drugi element je taj da se s obzirom na naše pitanje, tj. u kontekstu Jamesova primjera, radi o samoispunjavajućem proročanstvu ne na razini pojedinaca, ni skupine, nego cijelog društva (ili barem skupine shvaćene kao cjelovitog društva).

## 2. Slučaj djece koja beru plodove

(6) **Primjer 2:** djeca koja beru plodove. Zamislimo slučaj u kojem djeca nastoje po prvi puta ubrati plodove sa stabla, i da se pritom ne mogu popeti na stablo jer su najniže grane previsoko, niti mogu dohvatiti plodove na granama ili slično, kako samostalno pokušavaju dohvatiti plodove s najnižih grana skačući u vis. No, ako ni jedno dijete ne može samostalno ubrati plod s drveta nikako osim uz pomoć drugog djeteta, onda jedno dijete treba pomoć drugog djeteta da bi zajedno

dohvatili plod. Zamislimo nadalje da jedno dijete izloži prijedlog suradnje i to sasvim specifične, tj. tako da kaže da se djeca spare na način da jedno dijete podigne drugo te da drugo zatim ubere plod. Kao što smo rekli, većina djece nema puno povjerenja u takav plan i u vlastite sposobnosti unutar takvog plana. Sada, dijete koje je predložilo suradnju pruža primjer i uz krajnji napor podiže neko drugo lakše dijete koje pruža ruku prema plodu i krajnjim naporom dohvaća plod. Drugo dijete nije vjerovalo da će uspjeti, no

## Djeluju li samoispunjavajuća proročanstva u poslovanju i ekonomiji? Sljedeće postavke i slučajevi pokazuju da je nedvojbeno tako

prvo dijete se ponašalo kao da ga može podići dovoljno visoko i kao da ovo bez problema može dohvatiti plod, te je i drugo dijete povjerovalo da to može. Pojasnimo sada slučaj. Krenimo s opisom društva utemeljenog na samoispunjavajućem proročanstvu. Samostalni pojedinci primjećuju da neke ciljeve ne mogu ostvariti samostalno, nego im za ostvarenje istih treba pomoć njima sličnih. No, cijela stvar je dvojbeno, jer ako samostalni pojedinac razumije da ne može samostalno ostvariti cilj, nije sasvim jasno otkuda mu zamisao o tome da će udružen s drugim isto takvim samostalnim pojedincem koji također razumije da ne može samostalno ostvariti cilj, zajednički ostvariti cilj. Očito u pitanju nije jednostavno zbrajanje nesposobnosti, nego neki sasvim jasan oblik suradnje kojim će više nesposobnosti rezultirati sposobnošću. Radi se o razumijevanju toga da suradnja omogućuje drugačiju kakvoću, tj. ostvarivanje cilja. Ta jasna zamisao *suradnje* kao nove kakvoće očito znači konkretnu *podjelu poslova*. Naime, radi se o sasvim jasnom planu djelovanja koje barem jedno dijete mora imati i mora ga moći prenijeti drugima koji ga trebaju prihvatiti. No, zamislimo da samostalni pojedinci nikada prije nisu surađivali s drugim samostalnim pojedincima, te stoga, iako razumiju plan koji jedan od pojedinaca izlaže, ipak pokazuju određenu mjeru nevjerice s obzirom

na izvedivost i ostvarivost plana, pa i nevjericice s obzirom na svoje sposobnosti u takvoj suradnji (sposobnosti oko kojih nisu dvojili kada su djelovali samostalno). Dakle, neki pojedinci imaju zamisao suradnje na određen način i predlažu ga drugima kao načina djelovanja kojim će se ostvariti određen cilj. To pak drugim riječima znači rečeno pod (1), tj. imanje zamisli o sebi i drugima kao onima koji su *sposobni za suradnju*. Uzmimo u obzir da pojedinci po prvi puta surađuju (recimo da se djecu podučava suradnji i poslovima koji se jedino i mogu obavljati u suradnji ili

*Ako pod društvenim ugovorom u antropološkom smislu riječi podrazumijevamo to da neke ciljeve pojedinci mogu ostvariti samo suradnjom s drugim pojedincima, onda društveni ugovor pretpostavlja samoispunjavajuće proročanstvo, tj. počiva na njemu*

ih se surađujući obavlja kudikamo djelotvornije), te da cilj može biti ostvaren jedino uz krajnje napore svih. Ovdje imamo očite slučajeve (2) i (3). Konačno, i druga se djeca spare i počnu dohvaćati plodove sa stabla na isti način. Pitanja su, koje ovdje možemo postaviti, sljedeća: radi li se ovdje o udruživanju, i ako se radi o udruživanju, počiva li ono na samoispunjavajućem proročanstvu?

Sada ćemo prikazati ekonomski i poslovni model samoispunjavajućeg proročanstva i zatim ga proširiti na cjelinu društva.

### **3. Samoispunjavajuća očekivanja u ekonomici i poslovanju**

Samoispunjavajuća se očekivanja u ekonomici mogu uže definirati kao slučaj kada očekivanje nekog događaja povećava vjerojatnost da će se taj događaj dogoditi u budućnosti. Na primjer, *ako svi očekuju povećanje razine cijena*, sindikati će zahtijevati veće plaće, a bankari veće kamatne stope. Ako budu uspješni u svojim zahtjevima, proizvođači će uistinu povećati cijene i *doći će do inflacije*. Slično tome, tržišni sudionici mogu očekivati rast cijena dionica. Ako svi očekuju rast cijena, onda će većina ili svi ku-

povati dionice. Povećanje potražnje upravo će i dovesti do rasta cijena, a očekivanje biva ispunjeno. Opis prvog slučaja može dovesti do inflacijske spirale i ekonomske nestabilnosti. Opis drugog slučaja odgovara poznatim epizodama napuhavanja burzovnih indeksa dok tržištem vladaju optimistička očekivanja, kao i poznatim epizodama urušavanja istih uslijed vala pesimizma bez obzira na njegove uzroke. Poznato je da su takve epizode rezultati mješavine najrazličitijih mogućih uzročnika, od stvarnog pogoršanja realnih ekonomskih uvjeta, pa sve do psiholoških čimbenika. U potrazi za uzrocima takvih kriznih epizoda, ekonomska teorija godinama razvija modele poslovnih ciklusa. No, poznati ekonomisti poput Keynesa, Pigoua, Taussiga, Robertsona, Tugan-Baranovskog i Spiethoffa nerijetko su isticali važnu ulogu psiholoških čimbenika u poticanju ekonomskih ciklusa, poput grešaka u prosuđivanju, naglašenog optimizma ili pesimizma, efekta oponašanja. Škola racionalnih očekivanja (RATEX) koja se 70-ih godina 20. stoljeća izdvojila iz glavne monetarističke struje, predvođena Robertom Lucasom i Thomasom Sargentom, objašnjava kako su tržišta u ravnoteži jer su cijene i plaće fleksibilne, a da sudionici na tržištima formiraju svoja očekivanja o budućim događajima na racionalan način, korištenjem svih dostupnih informacija donose odluke koje anticipiraju vladine poteze. Jedino bi metoda iznenađenja mogla poljuljati sigurnost ljudi i izazvati pogrešna očekivanja. Škola RATEX zaslužna je za oblikovanje poznate teorije ravnotežnih poslovnih ciklusa. (Niemira i Klein 1994). Prema toj teoriji neupućenost, nedovoljna informiranost izaziva ekonomske fluktuacije. Poslovni su ciklusi prirodan dio života, a ne poremećaj. Stoga su oscilacije u ekonomiji prirodna posljedica stalne prilagodbe ljudi i ekonomije promjenama uvjeta. Nedovoljna informiranost i pogrešna zapažanja o kretanju cijena i plaća mogu dovesti do promjene ponašanja ljudi. A to se može odraziti na fluktuacije u proizvodnji i zaposlenosti. Budući da se polazi od pretpostavke racionalnih očekivanja, ljudi nastoje prikupiti sve najvažnije informacije da bi unijeli ispravke u svoja očekivanja i poslovne poteze. Rezultat je

toga prirodni proces ekonomske prilagodbe i očiglednih nam poslovnih ciklusa. Koja je veza ovih događaja s tezom o društvu koje počiva na samoispunjavajućim predviđanjima? Ona se već sada da naslutiti, ali će postati jasnija kada u priču uvedemo još neke slučajeve u fokusu ekonomskih teorija.

Poznata druga generacija modela valutnih kriza<sup>5</sup> kaže da valutne poremećaje uzrokuju snažne oscilacije ekonomskih varijabli čija stabilnost ovisi o povjerenju ekonomskih subjekata u iste (kamatne stope, cijene dionica, novčani agregati, krediti, stanje depozita, politički utjecaji). Spomenut ćemo tri pristupa unutar te generacije modela. Najpoznatiji među njima je model „samoispunjavajućih” valutnih kriza (*self-fulfilling crisis*), čiji je utemeljitelj Maurice Obstfeld (1986, 1994, 1996). Model objašnjava da do spekulativnih napada na valutu može doći uslijed promjene očekivanja sudionika na deviznom tržištu čak i kada ne postoji značajniji poremećaj u kretanju ključnih makroekonomskih varijabli. Prvi ravnotežni ishod u tom modelu je situacija u kojoj nema spekulativnih napada, jer javnost percipira ekonomsku vlast sposobnom da održi valutu stabilnom. Drugi ravnotežni ishod je onaj u kojem dolazi do snažnog napada na valutu, posljedica je spekulativna zarada. No, između tih dviju ravnoteža postoji područje u kojem je niz mogućih ravnotežnih točaka koje opisuju utjecaj poremećaja u očekivanjima sudionika na tržištu. O snazi i smjeru očekivanja ovisit će hoće li se ona pretočiti u spekulativni napad koji a) dovodi do krize ili b) *nekoherentno* djelovanje očekivanja završava u novoj točki ravnoteže bez spekulativnog napada. Kada bi na tržištu postojalo manje sudionika, ali koji su *dovoljno snažni u namjeri* da u svakom trenutku izvrše uspješni spekulativni napad, tada bi opisani model imao samo prve dvije ravnotežne situacije (početna bez krize, završna s krizom)<sup>6</sup>. No, Obstfeld pretpostavlja da na tržištu postoji veliki broj malih trgovaca koji pojedinačno nisu dovoljno snažni da izvedu napad na valutu. Ako k tome njihova očekivanja i akcije *nisu koherentni (istosmjerni)*, oni ne mogu pokrenuti napad koji bi završio valutnom krizom. U slučaju *koherentnih očekivanja* koje potiče neki „oki-

dač” (*trigger*) dolazi do samoispunjavajućeg spekulativnog napada, kojem uopće ne mora prethoditi pogoršanje ekonomskih osnova<sup>7</sup>. Taj „okidač” za napad na valutu može biti politički događaj, promjena ekonomske politike s neizvjesnim posljedicama, ili čak sasvim beznačajan događaj koji pokreće istosmjerna očekivanja na tržištu<sup>8</sup>. Drugi je pristup objašnjenju kriza unutar modela druge generacije poznati efekt zaraze<sup>9</sup> do kojeg dolazi zbog povezanosti financijskih tržišta diljem svijeta. Pogoršanje ekonomskih kretanja u jednoj regiji/zemlji povećava vjerojatnost izbijanja krize u s njima povezanim regijama/zemljama. U okviru ovih modela možemo naći i objašnjenja prema kojima tzv. efekt ponašanja prema „zakonima stada” može biti pokretač napada na valutu, kada *nedovoljno informirani sudionici slijede u svojim akcijama one za koje vjeruju da posjeduju dobre informacije o kretanjima na tržištu*.<sup>10</sup>

Ako bismo se zadržali na ovim primjerima iz makroekonomike i financija, onda bismo se ograničili na cjenovna očekivanja kod kojih je ključna vremenska dimenzija (očekivanje promjene cijene između vremena  $t$  kada formiramo očekivanje i trenutka  $t+n$  za kojeg formiramo očekivanje). U ekonomiji, međutim, postoje puno širi problemi koordinacije i mogućeg konflikta koji obuhvaćaju pitanja poput: kako ljudi usklađuju svoje proizvodne napore, kako i gdje se susreću, kako i gdje trguju? Najpoznatiji ekonomski modeli (npr. Wallrasov model opće ravnoteže) počivaju na pretpostavkama potpunih, svima dostupnih informacija i savršeno racionalnih pojedinaca koji u svakom trenutku mogu odabrati između niza ponuđenih opcija kako bi maksimalizirali neku od funkcija – korist potrošači, profite proizvođači. Te su pretpostavke očito daleko od okruženja u kojem djeluju stvarna tržišta. Stoga se postavlja pitanje kako realna proizvodnja i razmjena funkcioniraju u svijetu koji je obilježen ograničenom racionalnošću (Simon, 1957) i nepotpunim informacijama. Samoispunjavajuća očekivanja nam mogu pomoći da premostimo te probleme ako ih definiramo šire – kao psihološke signale ili čimbenike koji omogućavaju koordinaciju decentraliziranih napora nedovoljno povezanih pojedinaca.



Primjere takve šire primjene samoispunjavajućih očekivanja nalazimo u ekonomskoj teoriji igara, u poznatoj Nashovoj strategiji međudjelovanja poduzeća (Nash, 1950), kao i u brojnim kasnije stvorenim modelima u okviru teorije igara (npr. teorija fokusnih točaka Thomasa C. Schellinga (1960)), do modela koji pojašnjavaju međudjelovanje suvremenih velikih poduzeća u praksi.

### 3.1 Primjeri u sferi ekonomike i poslovanja

**Primjer 3.:** Poduzeća s dilemom – što proizvoditi?

John Nash (1950) razradio je model nekooperativne ravnoteže na konkurencijskim tržištima. Zbog ove nekooperativnosti može se činiti da se udaljavamo od ideje o suradnji samostalnih pojedinaca u ostvarenju individualnih ciljeva, što zapravo nije točno. Poduzeća u tom svijetu imaju ciljeve (pozitivne ishode, profite i podjelu tržišta), ona se doduše ne dogovaraju izravno o akcijama u ostvarenju tih ishoda, zato se ishod i naziva nekooperativna ravnoteža. No, to ne znači da *suradnje* nema. Ovdje pod *suradnjom* smatramo uvažavanje odluka konkurenta, donošenje odluke o svojim akcijama uvažavanjem akcija svog konkurenta. Dodatno pojašnjenje glasi: poduzećima je u interesu da zarade, borba za klijente može završiti iscrpljivanjem profita ako ratuju cijenama. S druge strane, javni dogovor o cijenama zabranjen im je antimonopolskim zakonom. Što im preostaje? Nash objašnjava da se u takvim uvjetima poduzeća snalaze, da je ravnoteža moguća, a ishodi pozitivni. „Svako poduzeće uzima u obzir ponašanje svojih konkurenata i pretpostavlja da i konkurenti rade isto to. Svako poduzeće posluje najbolje što može uzimajući u obzir što rade njegovi konkurenti. Svaka Nashova ravnoteža je stabilna jer, kad su jednom odabrane strategije, nijedan igrač neće samostalno od nje odstupiti”<sup>11</sup>

Objasnimo to jednostavnim primjerom. Na tržištu postoje dva velika poduzeća koja proizvode instant kavu. Moguće je na to tržište uspješno uvesti dvije nove vrste instant kave – jedne s aromom čokolade, druge s okusom vanilije, ali samo ako svaku vrstu uvede jedno poduzeće. Svako poduzeće ima kapacitete za uvođenje samo jednog

novog proizvoda. Preferencije ljudi su takve da polovina populacije preferira onu s čokoladom, a polovina kavu s okusom vanilije. Poduzeća donose odluku istovremeno, bez mogućnosti dogovora (otvorena podjela tržišta zabranjena je antimonopolskim zakonima). Problem nastaje ako oba poduzeća uvedu isti proizvod, ponuda jedne vrste kave nadmoćno je premašila potražnju, što rezultira nižom cijenom od troškova i gubicima za oba poduzeća. Kad bi bila moguća otvorena suradnja, svako bi poduzeće razvilo jednu vrstu i oni bi podijelili tržište. No, što ako oni nemaju mogućnost dogovora? Nash objašnjava da poduzeća u tom slučaju donose odluke vodeći računa o akcijama svojih konkurenata. Svako poduzeće budno prati akcije onog drugog i, uslijed nemogućnosti dogovora, do „koordiniranog” djelovanja obično dolazi tako da jedno poduzeće signalizira drugome što će poduzeti (signaliziranje putem oglašavanja, izjava u medijima i sl.). Signaliziranjem je omogućeno koordinirano djelovanje i ostvarenje stabilne Nashove ravnoteže, u ovom slučaju podjele tržišta s pozitivnim profitima.

**Primjer 4.:** Značaj „fokusnih točaka” u koordinaciji

Thomas Schelling (1960) objašnjava kako pojedinci, usredotočeni na neke „fokusne točke”, mogu ostvariti suradnju unatoč nemogućnosti međusobne komunikacije i koordinacije djelovanja. Njegov je eksperiment zahtijevao da se pojedinci, bez mogućnosti dogovora, uspiju naći u New Yorku. Oni koji bi se našli na istom mjestu dobili bi istu visoku pozitivnu isplatu (hipotetski). Zanimljivo je da je većina pojedinaca uključenih u eksperiment odabrala Grand Central Station kao najprometnije čvorište u New Yorku. Na temelju tog istraživanja Schelling zaključuje da u stvarnom životu mnoge situacije „pružaju pojedincima neke ključeve (rješenja) za koordinirano djelovanje, neke fokusne točke koje navode da jedan pojedinac od drugog očekuje takvo djelovanje kakvo drugi očekuje od njega” (Schelling, 1960). Schelling smatra da su u odabiru fokusnih točaka ključna dva elementa: logika i imaginacija, odnosno sposobnost zamišljanja. Primjer logike u odabiru fokusne

točke za odluku je eksperiment u kojem je pojedincima zadano da odaberu **pozitivni cijeli broj**, te ako odaberu isti broj, dobit će istu novčanu nagradu. Dvije petine sudionika odabralo je broj 1, a kada im je zadano da napišu cjelobrojni broj, dobivena je čitava lepeza brojeva bez nekog dominantnog rješenja. Schelling smatra da zadatak izbora pozitivnog cijelog broja navodi logički na odabir ili najmanjeg ili najvećeg broja sustava, a ne nekog „najdražeg” broja. Utoliko je izbor broja 1 u ovom eksperimentu logičan. U drugom eksperimentu pojedinci su zamoljeni da odaberu „pismo” ili „glava”, gdje je većina odabrala „glavu”, premda nema argumenta koji bi učinio „glavu” logički superiornijim rješenjem u odnosu na „pismo”. U ovom slučaju čini se da vodeću ulogu fokusne točke u izboru ima čimbenik „upadljivosti” i „nadmoćnosti”, što pojedinci izvlače iz svojih prošlih iskustava i osobnog osjećaja. Prema tome, „... Logika pomaže u odabiru djelovanja, ali samo ako imaginacija pronađe neki ključ za selekciju u mnoštvu detalja koji se tiču neke situacije.” (Schelling, 1960, str. 58). Brojni su empirijski i eksperimentalni radovi godinama potvrđivali i proširivali Schellingovu ideju o fokusnim točkama, odnosno ključevima u odlučivanju koji decentralizirane pojedince dovode do usuglašenog djelovanja (spomenimo Mehta, Starmer i Sugden, 1994; Bacharach i Bernasconi, 1997; Sugden, 1995). Teorija fokusnih točaka zaslužna je za daljnji razvoj metodologije teorije igara, za povezivanje ekonomije i drugih društvenih znanosti, psihologije, socijalne psihologije, za objašnjavanje suvremenih međunarodnih odnosa. Sve više autora prihvatilo je njegovu pretpostavku da će igrači, pojedinci koristiti fokusne točke, neke istaknute ključeve u donošenju odluke koja će dovesti do njihovog koordiniranog djelovanja. Tek nedavno pojavile su se prve kritike Schellingove teorije fokusnih točaka koje su ustanovile da će pojedinci uložiti značajne napore u potrazi za fokusnom točkom koja će ih dovesti do koordiniranog djelovanja, samo u slučaju obećanih jednakih, simetričnih isplata („payoffs”). Štoviše, ako sudionici očekuju različite, asimetrične isplate, napore pojedinaca u potrazi za istaknutim klju-

čem za ostvarenje suradnje slabe, te stopa koordinacije u tom slučaju drastično pada (Crawford, Gneezy i Rottenstreich, 2008). Teorija igara predstavila je do sad najširu lepezu objašnjenja ponašanja ljudi unutar ekonomskog sustava u svijetu asimetričnih, nepotpunih informacija, pokušavajući pritom koristiti nalaze drugih znanstvenih disciplina.

#### **Primjer 5.: Cjenovno predvodništvo i dominantna poduzeća**

Posljednji je primjer kako u nemogućnosti formalne suradnje ekonomski subjekti i poduzeća ostvaruju svoje ciljeve i djeluju usuglašeno, to je oblik djelovanja modernih oligopola. U slučaju kad na tržištu djeluje malo poduzeća, dva ili više oligopola, uvijek postoji opasnost od rata cijenama koji iscrpljuje profite svim poduzećima na tržištu. U posljednjih nekoliko desetljeća sve je manje takvih situacija, poduzeća nastoje održati „mir” na tržištu, uz relativno stabilne profite. Tome je pripomogao razvoj tzv. cjenovnog predvodništva, modela ponašanja oligopola u kojem jedno poduzeće unaprijed signalizira ostalima da ga prate u promjeni cijena. Kad se cijene svih poduzeća na tržištu kreću u istom smjeru, nema preotimanja kupaca i ekonomskog ratovanja. Time se održava mir na tržištima, a čest je slučaj da u industriji postoji i cjenovni lider, poduzeće koje uvijek inicira promjene cijena, dok ga ostala poduzeća koordinirano slijede. Drugi je oblik modernog ponašanja oligopola model dominantnog poduzeća gdje jedno poduzeće koje ima najveći indeks industrijske koncentracije (udio prodaje u prodaji cijele grane) određuje cijenu koja njemu maksimizira profit, dok ga ostala, manja poduzeća u svom djelovanju usuglašeno prate.

#### **4. Počiva li ekonomski sustav i cijelo društvo na samoispunjavajućem proročanstvu?**

Obrađeni primjeri iz područja ekonomike i poslovanja predstavljaju solidan uzorak koji se možda odnosi na cjelinu društva. U tim primjerima, kao i u oba prethodno navedena primjera, tj. onom Jamesovom i u slučaju djece koja beru plodove, radi se o udruživanju samostalnih pojedinaca. Naime, ima-

mo dva stanja, jedno u kojem samostalni pojedinci ne mogu samostalno ostvariti cilj i drugo stanje u kojem ti isti pojedinci udruženi ostvaruju taj isti cilj. Isto tako, pojedinci u prvom stanju ne mogu samostalno ostvariti cilj i ne vjeruju da ga mogu ostvariti ni na bilo koji drugi način (iako zaista mogu), a u drugom stanju ostvaruju taj cilj zato jer su se neki od njih ponašali prema svima ostalima kao da mogu ostvariti taj cilj. Ako pod društvenim ugovorom u antropološkom smislu riječi, tj. tako da se odnosi na cjelinu društva, podrazumijevamo to da neke ciljeve pojedinci mogu ostvariti samo suradnjom s drugim pojedincima, onda društveni ugovor pretpostavlja samoispunjavajuće proročanstvo, tj. počiva na njemu.

*Dakle, radi se naprosto o tome da je prethodna vjera/povjerenje u to da su drugi sposobni za suradnju dovela do toga da se pokuša i na koncu uspije u suradnji, a to se čini najjasnijim opisom suradnje, ili toga kako individualni pojedinci bez iskustva u suradnji, ako dijele zajednički cilj, mogu uspjeti u suradnji*

Nadalje, zamisao prirodnog zakona shvaćenog u moralnom i socijalnom smislu, tj. na način da postoji opće standardno pravilo ili pravila koja iskazuju društvenost ljudi također počiva na samoispunjavajućem proročanstvu, jer razumijevanje, prihvaćanje i djelovanje u skladu s tim pravilima počiva na vjerovanju da će to činiti i drugi. Čak i sociobiološka objašnjenja društva u terminima teorije igara čini se počivaju na samoispunjavajućem proročanstvu kao nužnom elementu društvenosti, kao, primjerice, strategija milo-za-drago). No, pogledajmo samoispunjavajuće proročanstvo u društvenom kontekstu još jednom. (7) Postoje samostalni pojedinci koji ne mogu samostalno ostvariti vlastite temeljne ciljeve što god ti ciljevi konkretno bili. (Ovdje se pretpostavlja da se ciljevi samostalnih pojedinaca podudaraju.) (8) Samostalni pojedinci kao posljedica (7) mogu birati između neostva-

rivanja vlastitih temeljnih ciljeva samostalno i ostvarivanja vlastitih temeljnih ciljeva nesamostalno, tj. na neki drugi način. (Ovdje se pretpostavlja da neostvarivanje, tj. odustajanje od ostvarivanja temeljnih ciljeva nije opcija jer, primjerice, rezultira izumiranjem, dok je preživljavanje, recimo, temeljni cilj.) (9) Dakle, jedina opcija kao posljedica (7) i (8) nastojanje je oko ostvarivanja temeljnih ciljeva nesamostalno, a jedina alternativa nesamostalnom ostvarivanju je suradnja. (Ovdje se pak pretpostavlja da je suradnja ostvariva udruženim sredstvima pojedinaca). Suradnja u (9) znači nešto presudno novo u odnosu na samostalnost. Suradnja je strana samostalnim pojedincima, tj. oni ili razumiju ili ne razumiju suradnju, te nadalje, ili imaju ili nemaju povjerenja u druge. Ipak, oni moraju moći razumjeti da je suradnja način da ostvare svoj individualni cilj kolektivnim djelovanjem. Pravedna (proceduralna) suradnja sastoji se u tome da seže isključivo do ostvarivanja individualnih ciljeva svih koji surađuju. (10) To da će suradnja biti proceduralno pravedno provedena, tj. samo u smjeru i isključivo do ostvarenja individualnih ciljeva pojedinaca, jest nešto što svi pojedinci koji se udružuju trebaju vjerovati o svima ostalima i time se ostvaruje neka vrsta prethodnog povjerenja u pravednu provedbu suradnje kao određene procedure pri ostvarivanju cilja. No, procedura ima i drugu dimenziju. Suradnja nerijetko uključuje i podjelu poslova u procesu ostvarivanja cilja pojedinaca (kao što u opisanom slučaju djece snažniji imaju zadaću podići slabije, ali više, koji pak imaju zadaću dohvatiti određen broj plodova). Nadalje, suradnja ima formalni i konačni oblik. Primjerice: pojedinci A, B i C surađuju s obzirom na ostvarivanje cilja C1; suradnja se sastoji u sljedećoj podjeli poslova (ovdje se mogu navesti poslovi kao, primjerice, u slučaju podizanje drugog djeteta ili dohvaćanje ploda); po ostvarenju C1 suradnja se raskida; tko prekrši pravila suradnje, bit će mu onemogućeno ostvarivanje cilja C1, itd. Pravila kojima je iskazana suradnja koju oblikuju pojedinci ima u stvari opći oblik pravila ugovora. Naime, pravila moraju biti takva da ih svi uključeni mogu slijediti; pravila moraju jednako tretirati sve, osim ako



drugačije nije određeno nekim od pravila; pravila moraju biti takva da se može razaznati slijede li ih suradnici ili ne; te konačno, pravila moraju biti javna.<sup>12</sup> Pogledajmo sada temeljni oblik suradnje. Dva samostalna pojedinca A i B samostalno ne mogu ostvariti individualni cilj. S obzirom na to da dijele isti cilj, A i B imaju zamisli jedno o drugom na način da im se suradnja čini mogućom i da su sposobni za suradnju, iako u stvari nikada još nisu sudjelovali u suradnji (vidi prije 1). A i B djeluju u skladu sa svojim zamislima o sebi i drugom, tj. A o sebi i o B, te B o sebi i o A (vidi prije 2). Iako A i B nikada prije nisu surađivali niti znaju kako surađivati, njihovo djelovanje i vjerovanje kao da znaju surađivati i spremnost na suradnju djeluje na njih (vidi prije 3). Na koncu, A i B pokušavaju surađivati i prije ili kasnije uspiju (vidi prije 4). Dakle, radi se naprosto o tome da je prethodna vjera/povjerenje u to da su drugi sposobni za suradnju dovela do toga da se pokuša i na koncu uspije u suradnji, a to se čini najjasnijim opisom suradnje, ili toga kako individualni pojedinci

bez iskustva u suradnji, ako dijele zajednički cilj, mogu uspjeti u suradnji. Čini se da se model temeljen na ekonomskim primjerima, kao i na prethodno spomenutim slučajevima W. Jamesa i djece koja beru plodove, može projicirati na cijelo društvo i tako slijedi postojanje uzorka samoispunjavajućeg očekivanja ne samo u nekim segmentima društva nego i društva kao cjeline, štoviše svakog mogućeg društva. Daljnje je pitanje možemo li naći dovoljno relevantne protuprimjere ovoj postavci. To je svakako tema za neki daljnji ogled. Dakako, situacija se znatno komplicira ukoliko se radi o različitim individualnim ciljevima, no to nije ni potrebno za ovaj prikaz. Ovaj zaključak može imati određene relevantne posljedice u smislu korekcija razumijevanja: društvenosti čovjeka (u smislu kontraktualizma, ili pak pozivanja na prirodni zakon), socijalne moralnosti, kolektivnog djelovanja i proceduralne, te utoliko i korektivne i raspodjelne pravde, pa i samog poslovnog svijeta, no te posljedice shodno temi ostaju zadaće za neki drugi ogled.<sup>13</sup>

## Literatura

- Ahec-Šonje, Amina (2002) *Pokazatelji valutnih i bankarskih kriza: Hrvatska i svijet*, doktorska disertacija, Zagreb.
- Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (2005) *Socijalna psihologija*, MATE, Zagreb.
- Bacharach, M. i M. Bernasconi (1997) *The Variable Frame Theory of Focal Points: an Experimental Study*, *Games and Economic Behavior*, 19: 1-145.
- Crawford, V. P., U. Gneezy i Y. Rottenstreich (2008) *The Power of Focal Points is Limited: Even Minute Payoff Asymmetry Max Yield Coordination Failures*, *American Economic Review*, 98(4): 1443-1458.
- Gerlach, S. i F. Smets (1994) *Contagious Speculative Attacks*, *CEPR Discussion Paper*, 1055, London: Center for Economic Policy Research.
- Jašljenjak Borna, Krkač Kristijan (2009) *Prividni društveni ugovor kao temelj stvarnog društva*, u: *Obnovljeni život* 2009, 2, 179-97.
- James, William (1898) *The Will to Believe*, Internet: <http://www.des.emory.edu/mfp/james.html#will>; (pristupljeno: 5. 11. 2009.).
- Krkač Kristijan (2004) *Teorija igara i posljedice Rawlsove pogreške*, u: J. Hrgović, D. Polšek (ured.) *Evolucija društvenosti*, Jesenski i Turk, 2004:417-33.
- Krkač Kristijan (2008) *Početak demokracije*, ZŠEM, MATE d.o.o., Zagreb.
- Mehta, J., C. Starmer i R. Sugden (1994) *Focal Points in Pure Coordination Games: An Experimental Investigation*, *Theory and Decision*, 36: 163-185.
- Nash, J. (1950) *Non-cooperative games*, originalna doktorska disertacija: [http://www.princeton.edu/mudd/news/faq/topics/Non-Cooperative\\_Games\\_Nash.pdf](http://www.princeton.edu/mudd/news/faq/topics/Non-Cooperative_Games_Nash.pdf).
- Niemira, Michael P. i Philip A. Klein (1994) *Forecasting Financial and Economic Cycles*, Wiley & Sons, New York.
- Obstfeld, M. (1986) *Rational and Self-Fulfilling Balance of Payments Crises*, *American Economic Review*, 76 (1): 72-81.
- Obstfeld, M. (1994) *The Logic of Currency Crises*, *NBER Working Paper*, 4640, Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Obstfeld, M. (1996) *Models of Currency Crises With Self-Fulfilling Features*, *European Economic Review*, 40: 1037-1047.
- Olson M. (1998) *The Logic of Collective Action*, HUP, Cambridge, MA.
- Pindyck, S. P. i D. L. Rubinfeld (2005) *Mikroekonomija*, peto izdanje, MATE, Zagreb.
- Posner Richard A. (1990) *The Problems of Jurisprudence*, Harvard University Press.
- Rawls John (1971) *A Theory of Justice*, Belnap, Harvard University Press.
- Ruben D-H. (1998) *The Philosophy of Social Sciences*, u: A. C. Grayling (ur.) *Philosophy II*, Oxford University Press, Oxford, 1998:42-470
- Sachs, J., A. Tornell i A. Velasco, (1996) *Financial Crises in Emerging Markets: The Lessons From 1995*, *Brookings Papers on Economic Activity*, 1: 147-215.
- Schelling, T., (1960) *The Strategy of conflict*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simon, H. A. (1957) *Models of Man: Social and Rational*, Wiley&Sons, New York.
- Sugden, R. (1995) *Towards a Theory of Focal Points*, *Economic Journal*, 105: 533-550.

## Napomene

- 1** Vidi Aristotel „Politika”, 1253a 1-2, također „Nikomahova etika”, 1097b 11. Ovim tekstom nastavljamo se na starije kritičke tekstove, napose one protiv teorije igara kao isključivog „objašnjenja” društva, ali i protiv Rawlsove teorije pravde, i one o teoriji društvenog ugovora i prirodnog zakona kao isključivih konkurentnih teorija po pitanju nastanka društva. Vidi: Kristijan Krkač, 2004., „Teorija igara i posljedice Rawlsove pogreške”, u: J. Hrgović, D. Polšek (ured.), „Evolucija društvenosti”, Jesenski i Turk, 2004:417-33; Kristijan Krkač, 2008., „Početak demokracije”, ZŠEM, MATE d.o.o., Zagreb; Borna Jalšenjak, Kristijan Krkač, 2009., „Prividni društveni ugovor kao temelj stvarnog društva”, u: *Obnovljeni život* 2009, 2, 179-97.
- 2** Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M., „Socijalna psihologija”, MATE, Zagreb, 2005., str. 67-71.
- 3** Ruben D-H., 1998., „The Philosophy of Social Sciences”, u: A. C. Grayling (ur.) „Philosophy II”, Oxford University Press, Oxford, 1998:42-470; Olson M., 1998., „The Logic of Collective Action”, HUP, Cambridge, MA.
- 4** James, William, 1898., „The Will to Believe”, Internet: <http://www.des.emory.edu/mfp/james.html#will>; (pristupljeno: 5. 11. 2009.). Izvorni tekst glasi: „A social organism of any sort whatever, large or small, is what it is because each member proceeds to his own duty with a trust that the other members will simultaneously do theirs. Whenever a desired result is achieved by the co-operation of many independent persons, its existence as a fact is a pure consequence of the precursive faith in one another of those immediately concerned. A government, an army, a commercial system, a ship, a college, an athletic team, all exist on this condition, without which not only is nothing achieved, but nothing is even attempted. A whole train of passengers (individually brave enough) will be looted by a few highwaymen, simply because the latter can count on one another, while each passenger fears that if he makes a movement of resistance, he will be shot before any one else backs him up. If we believed that the whole car-full would rise at once with us, we should each severally rise, and train-robbing would never even be attempted. There are, then, cases where a fact cannot come at all unless a preliminary faith exists in its coming and where faith in a fact can help create the fact.”
- 5** Valutna kriza (ili kriza u bilanci plaćanja) nastaje pri spekulativnom napadu na valutu na deviznim tržištima koji rezultira devalvacijom ili oštrom deprecijacijom nominalnog tečajja, promjenom tečajnog režima ili prisiljava vlasti da brane valutu koristeći veće količine međunarodnih deviznih rezervi.
- 6** Poznata su nagađanja prema kojima je navodno George Soros 1992. godine napao britansku funtu.
- 7** U literaturi postoje objašnjenja koja sugeriraju da je Meksiko bio žrtva snažnog samoispunjavajućeg spekulativnog napada (Sachs, Tornell i Velasco, 1996), a iznenađuje brzina i snaga kojom je „napad” izveden uz elemente samoispunjavajuće panike u uvjetima nepostojanja kapitalnih restrikcija. Zbog neočekivano snažne krize u Meksiku porasla je nervoza među investitorima, pesimizam i nagađanja koja je zemlja sljedeće potencijalno krizno žarište. Osjetljivije ekonomije koje su do tada „uživale” povjerenje investitora, poput Argentine, Brazila i Filipina, iznenada to povjerenje gube, te se ubrzo spekulativna panika efektom zaraze širi na te zemlje, što se u literaturi popularno naziva „tequilin” efekt.
- 8** Ovaj model pokušava objasniti događaje unutar europskog tečajnog mehanizma 1992./93. godine, kada je došlo do napada na većinu europskih valuta, premda u tim zemljama nije bilo nekih nepovoljnih ekonomskih kretanja.
- 9** Gerlach i Smets (1994) razvijaju model u kojem devalvacija u jednoj zemlji dovodi do devalvacije u zemlji-trgovinskom partneru kako bi se izbjegao pad konkurentnosti.
- 10** Pregled teorija i model valutnih kriza vidjeti u Ahec-Šonje (2002).
- 11** Pindyck i Rubinfeld (2005) Mikroekonomija, MATE, Zagreb.
- 12** Za opći oblik pravila formalne pravde vidi Rawls, John (1971) „A Theory of Justice”, Belnap, Harvard University Press, str. 233-9; te Posner, Richard A. (1990) „The Problems of Jurisprudence”, Harvard University Press, str. 332-4.
- 13** Za prigovore, savjete o korekcijama i komentare zahvaljujemo kolegicama dr. sc. Ivoni Škreblić Kirbiš i Mirni Koričan, mag. psi., MBA.

*Naše teorije i ideje izazvale su jačanje praksi upravljanja koje svi mi sada tako glasno i javno osuđujemo*

# Loše teorije upravljanja ugrožavaju dobre prakse upravljanja

Piše: Sumantra Ghoshale\*

*Napomena urednika: Sumantra Ghoshal neočekivano je umro po završetku pisanja ovog koncepta rukopisa. Želimo posebno zahvaliti njegovom sinu Anandu Ghostalu, njegovoj tajnici Sharon Wilson i njegovom studentu Felipeu Monteiru, bez kojih ovaj rad ne bi doživio svoju objavu. Sve dodatne informacije vezane uz porijeklo ovog rada možete vidjeti pod urednikovom rubrikom.*

**K**orporativni skandali u Sjedinjenim Državama stimulirali su mahnite aktivnosti diljem poslovnih škola cijeloga svijeta. Sveučilišni dekani entuzijastično propovijedaju koliko se u njihovom nastavnom planu daje naglasak na poslovnu etičnost. Razvijeni su novi programi predavanja na temu korporativne socijalne odgovornosti. Žurno su prepravljani stari, ali izuzetno veličani slučajevi Enrona i Tycoa. "Što je još potrebno dodatno poduzeti?" raspravlja i pita se akademsko osoblje na ozbiljnim seminarima i okruglim stolovima. (Bartunek, 2002)

Poslovne škole ne moraju činiti mnogo da bi pomogle spriječiti buduće Enrone, ali moraju prestati činiti mnogo toga što čine upravo sada. Ne moraju osmišljavati nove programe, ali moraju jednostavno prestati poučavati neke stare. Naime, prije nego što se napravi bilo što od prethodno nave-

\*Sumantra Ghoshal bio je profesor strategije i međunarodnog menadžmenta u Londonskoj poslovnoj školi (London Business School (LBS)). Također je obnašao dužnost dekana Indijske poslovne škole u Hyderabadu, kojoj je LBS partner, te je bio član nadzornog odbora Poslovne škole na Harvardu. „Managing Across Borders: The Transactional Solution“, knjiga kojoj je suautor sa Christopherom Bartlettom, bila je na popisu Financial Timesa kao jedna od 50 najutjecajnijih knjiga o menadžmentu te je bila prevedena na devet jezika.